

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/79284>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Communicatie en organisatie-identificatie

DE IMPACT VAN COMMUNICATIE-TACTIEKEN OP DE VERANDERINGSBEREIDHEID VAN MEDEWERKERS

Verandering: iedere organisatie krijgt ermee te maken. Het management kan zijn communicatie doelbewust inzetten om medewerkers in die verandering mee te krijgen. De auteurs van dit artikel hebben op basis van eerder onderzoek (Chreim, 2002) verondersteld dat de mate waarin de medewerkers zich verbonden voelen met de oude organisatie een belangrijke rol speelt in de acceptatie van organisatieverandering. Vanuit deze opvatting op veranderen moeten medewerkers eerst loskomen van de oude organisatie, voordat zij een nieuwe situatie aanvaarden. Door bewust gebruik te maken van bepaalde communicatietechnieken in het verminderen van deze ‘identificatie’ met de oude organisatie, kan het management de veranderingsbereidheid van de medewerkers beïnvloeden. Voorliggend artikel is gebaseerd op onderzoek naar deze verschillende technieken, waarbij onderscheid is gemaakt tussen respondenten die zich sterk en respondenten die zich zwak identificeren met de oude organisatie. Deze organisatie betrof een groot Nederlands bedrijf in de financiële sector dat ten tijde van het onderzoek een grote organisatorische verandering onderging. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat communicatie voor het management een belangrijk instrument is bij organisatieverandering.

Inleiding

‘Ik heb er een weekend of twee voor uitgegeven. Want zo een brief schrijven is niet makkelijk hoor. Want in twee velletjes moet je de mensen een idee geven. Je moet het licht aan het eind van de tunnel laten zien. Je moet ze confronteren met het feit dat er wat moet veranderen. Die boodschap die moet kort en duidelijk. En in gewone taal moet die aan de mensen verteld worden.’ (Teleac-cursus Verandermanagement (deel 2: de startfase)).



Ann de Milliano en Dirk de Natris



Ann de Milliano MA MSc is werkzaam bij een Nederlandse bank en houdt zich bezig met de financiering van grote bedrijven. Drs. Dirk de Natris is als docent verbonden aan de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen/Bedrijfscommunicatie van de Radboud Universiteit van Nijmegen.

Bovenstaand citaat komt uit een video over verandermanagement. Het beschrijft de dilemma's die een manager ervaart bij het opstellen van een brief waarin hij medewerkers informeert over een organisatieverandering. Dit artikel wil managers inzicht geven in de wijze waarop bepaalde woorden en zinnen in hun e-mails de houding en het gedrag van medewerkers ten aanzien van de verandering beïnvloeden, waarbij rekening wordt gehouden met de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de oude organisatie; de mate van organisatie-identificatie.

Organisatie-identificatie leidt in tijden van verandering tot een paradox. Enerzijds zorgt een sterke identificatie van organisatieleden met de organisatie ervoor dat zij als een eenheid achter de door het management voorgenomen verandering staan. Anderzijds ontstaat door een sterke organisatie-identificatie weerstand, doordat organisatieleden vast blijven houden aan de oude organisatie (Chreim, 2002; Fiol, 2002). Verondersteld wordt dat het management door middel van communicatie invloed kan uitoefenen op organisatieleden om veranderingen te accepteren en zich aan de identiteit die hoort bij de toekomstige organisatie aan te passen (Chreim, 2002). In eerder onderzoek (Chreim, 2002) is de invloed van schriftelijk taalgebruik op organisatie-identificatie in tijden van organisatieverandering op groepsniveau bestudeerd. Organisatie-identificatie staat voor een psychologische vermenging van een persoon en de organisatie: de mate waarin een persoon spreekt over 'wij' wanneer hij het over zijn organisatie heeft. Hoe sterker de organisatie-identificatie, hoe meer de waarden, normen en belangen van de organisatie in het zelfbegrip van het individu worden opgenomen (Van Knippenberg en Sleebos, 2006). In het schriftelijk taalgebruik kan van verschillende tactieken ('linguïstische identiteitmarkeerders') gebruik worden gemaakt om de de-identificatie van een individu te beïnvloeden. De keuze van die tactieken is afhankelijk van de mate waarin het individu zich identificeert met de oude organisatiesituatie.

In het onderzoek dat in dit artikel wordt beschreven, wordt de eerste fase van de verandering onderzocht; de fase van de-identificatie. De-identificatie geldt als de eerste fase van de identiteitstransformatie die de organisatie en haar leden doormaken bij een verandering (Identiteit Transformatiemodel) (Fiol, 2002). Dit artikel geeft inzicht in de relatie tussen linguïstische identiteitmarkeerders en de-identificatie bij individuen die zich in meerdere en mindere mate identificeerden met de oude organisatie. De resultaten van dit exploratieve onderzoek zijn gebaseerd op één case. Generalisatie vindt dan ook plaats naar theoretische proposities en niet naar populaties.

Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op het theoretisch onderzoek dat ten grondslag lag aan dit artikel, de operationalisatie, de onderzoeksvraag, empirische illustratie, de dataverzameling, resultaten, conclusie en implicaties voor de praktijk.

1. Identiteitstransformatie en het Identiteit Transformatiemodel

Het Identiteit Transformatiemodel onderscheidt drie fasen die een organisatie en haar leden doormaken tijdens een identiteitsverandering. Het model van Fiol (2002) kent de volgende fasen: de de-identificatiefase, de situationele re-identificatiefase en de identificatie met de basisideologie. De-identificatie vindt plaats in de eerste periode van organisatieverandering, wanneer organisatieleden zich losmaken van de oude organisatie (Chreim, 2002; Fiol, 2002; Mills, Bettis, Miller en Nolan, 2005). In deze fase ervaart het individu een verminderde binding met de organisatie, zodat hij afstand neemt van de oude organisatie (Chreim, 2002). Hoe sterker de identificatie met de oude situatie, hoe relevanter een bewuste inzet van communicatie is om de-identificatie te realiseren (Fiol, 2002).

In de de-identificatiefase dient het management zich in zijn communicatie te richten op het verzwakken van de waarde die organisatieleden hechten aan de identiteit van de oude organisatie (Fiol, 2002). De-identificatie bestaat uit een houdings- (intrinsiek) en een gedragsdimensie (extrinsiek), respectievelijk:

- I. verzwakking van de identificatie van een individu met de organisatie (Fiol, 2002);
- II. een actieve separatie van de oude organisatie (Kreiner en Ashforth, 2004).

De-identificatie leidt er bij een individu toe dat hij zich minder herkent in de organisatie en minder binding voelt met de identiteit en reputatie van de organisatie (Kreiner en Ashforth, 2004). Wanneer deze vermindering in herkenning en binding is bereikt, treedt de situationele re-identificatiefase in, die ertoe leidt dat het individu zich weer identificeert met de nieuwe organisatie. In de laatste fase van het model, identificatie met de basisideologie, leren organisatieleden zich binden aan een geïnstitutionaliseerde basisideologie, waarbij zij beseffen dat veranderingen deel uitmaken van een organisatie, waarbij de-identificatie- en re-identificatiefasen elkaar voortdurend afwisselen. Dit artikel richt zich zoals eerder aangegeven op de de-identificatiefase.

2. Organisatie de-identificatie en organisatieverandering

Figuur 1 toont de operationalisatie van het begrip de-identificatie. De letters tussen haakjes betreffen afkortingen die in de conclusieparagraaf worden gebruikt.

Figuur 1.
De-identificatie

De-identificatie			
Houding (intrinsiek)	I. Organisatielid ervaart een verzwakking van de identificatie met de oude organisatie	Organisatielid herkent minder van zichzelf in de oude organisatie	<ul style="list-style-type: none"> – Organisatielid vereenzelvigd zich minder met de waarden, normen en belangen van de oude organisatie (W); – organisatielid vereenzelvigd zich minder met de eigenschappen die horen bij de oude organisatie (E).
		Organisatielid voelt minder binding met de oude organisatie	– Het vertrouwen dat het organisatielid in de oude organisatie heeft wordt aangetast (V).
Gedrag (extrinsiek)	II. Organisatielid vertoont actieve separatie van de organisatie	Organisatielid herkent minder van zichzelf in de oude organisatie	<ul style="list-style-type: none"> – Organisatielid uit zich over aspecten van de oude organisatie, die hij verwerpelijk vindt (U); – organisatielid gaat op zoek naar eigenschappen die hem onderscheiden van collega's (O); – organisatielid vertoont defensief, zelfbeschermend en afwijzend gedrag ten aanzien van het oude management (A).
		Organisatielid voelt minder binding met de oude organisatie	– Organisatielid houdt details over de oude organisatie geheim voor buitenstaanders (G).

← Abstract ————— Concreet →

(Gebaseerd op Fiol, 2002; Kreiner en Ashforth, 2004; Van Knippenberg en Sleebos, 2006)

COMMUNICATIETACTIEKEN VOOR INDIVIDUELE DE-IDENTIFICATIE

Uit de bevindingen van Chreim (2002) kan worden geconcludeerd dat de associatie- en dissociatietactieken, die Cheney (1983) heeft geformuleerd in het creëren van een ‘common ground’, ook toepasbaar zijn voor organisaties in een veranderende omgeving om identificatie van de organisatieleden met de oude en toekomstige organisatie te beïnvloeden. De associatietactiek en de eruit afgeleide technieken creëren onder stabiele omstandigheden een ‘wij’-gevoel tussen de organisatieleden. In tijden van verandering kunnen deze associatietechnieken leiden tot een sterke identificatie met de oude organisatie, waardoor de-identificatie van de oude organisatie negatief wordt beïnvloed. Deze technieken worden in voorliggend artikel aangeduid als onderliggende technieken van de *omgekeerde associatietactiek*. ‘Omgekeerd’ omdat zij naar verwachting het tegendeel van de-identificatie bevorderen.

Omgekeerde associatietactiek

Op basis van eerdere literatuur (Cheney, 1983; Fiol, 2002) zijn de volgende schriftelijke omgekeerde associatietechnieken onderscheiden. Om de technieken te verduidelijken, zijn in cursief voorbeelden uit het empirisch onderzoek (zie hoofdstuk Resultaten) toegevoegd.¹

- Woorden waarin het management zijn bezorgdheid om het individu uit (Fiol, 2002).
Ik [manager] realiseer mij goed dat (...) voor velen van jullie een periode aanbreekt van onzekerheid.
- Het benoemen van gedeelde waarden (Fiol, 2002).
De voor de organisatie zo belangrijke onderwerpen als onze klantgerichtheid (...) onze waarden en Business Principles...
- Zinnen die een wij-zijdualisme impliceren, wanneer gesproken wordt over de eigen organisatie ('wij') en andere organisaties ('zij') (Cheney, 1983). In dit artikel wordt dit 'dualisme tussen een extern "zij"- en intern "wij"-gevoel' genoemd.
Wij geloven met elkaar in alles waar deze organisatie voor staat en altijd heeft gestaan.
- Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek dat door de auteurs van dit artikel is uitgevoerd, is er een extra onderliggende techniek aan de omgekeerde associatietactiek toegevoegd: 'intern 'wij-zij'-gevoel', dat duidt op een dualisme tussen het management en de werknemers. Het is voorstelbaar dat een door het management geïnitieerde verandering een in-group/out-groep effect ten gevolge heeft: werknemers versus management. Dit lijkt niet een effect dat vanuit het management gezien wenselijk is. Dus rijst de vraag of we hier wel van een techniek kunnen spreken die bewust wordt ingezet. Voor ogen dient te worden gehouden dat voorliggend artikel gebaseerd is op theorie- en niet op praktijkgestuurd onderzoek. Dat betekent dat er geen rekening is gehouden met technieken die bewust door het management zijn ingezet. Bovenstaande geldt in principe voor alle omgekeerde associatietechnieken: geen van alle zal bewust worden ingezet als bekend is dat ze het tegenovergestelde effect van de-identificatie bevorderen.
Ik [manager] ben ervan overtuigd dat wij met jullie inzet en focus een succesvolle periode tegemoet gaan.
- Het roemen van individuele bijdragen (Fiol, 2002).
Opnieuw wil ik [manager] jullie hartelijk bedanken voor jullie inzet en focus in de afgelopen weken.

Associatietactiek

Gedurende een organisatieverandering kunnen onderliggende technieken van de associatietactiek worden ingezet om identificatie met de toekomstige organisatie te bewerkstelligen, hetgeen naar verwachting de-identificatie (c.q. losmaking van de oude organisatie) positief beïnvloedt. Op basis van eerdere literatuur (Chreim, 2002) zijn de volgende schriftelijke associatietechnieken ten tijde van organisatieverandering onderscheiden:

- 'Confluence' (samenvloeiing). Samenvloeiing is de term die Schmiedeck (1979) (in: Chreim, 2002: 1126) gebruikt om de toestand te beschrijven, die individuen ervaren wanneer gebruiken uit het verleden samenvloeien met gebruiken van de nieuwe organisatie. De reden om linguïstische identiteitmarkeerders die 'confluence' aanduiden mee te nemen in het onderzoek, is de aanname op basis van de theorie dat zij ervoor zorgen dat organisatie-

leden minder weerstand ervaren en eerder bereid zullen zijn de nieuwe organisatie te omarmen (Chreim, 2002);

(...) om duurzaam sterke groei te blijven realiseren.

- Het schetsen van een positief beeld ten aanzien van de toekomstige organisatie (Chreim, 2002).

Het samengaan met organisatie X levert de op één na grootste organisatie van Europa en de vijfde van de wereld op.

Dissociatietactiek

Dissociatietactiek en -technieken kunnen ingezet worden om een gemeenschappelijke ‘vijand’ te creëren. In een stabiele omgeving is deze ‘vijand’ extern, namelijk andere organisaties. Door de inzet van de dissociatietactiek wordt het gevoel van eenheid binnen de organisatie versterkt (Chreim, 2002). In het licht van de-identificatie is de ‘vijand’ intern, te weten de oude organisatie. Door de oude organisatie als ‘de vijand’ neer te zetten, worden organisatieleden losgeweekt van de oude situatie. Op basis van eerdere literatuur (Fiol, 2002) zijn de volgende dissociatietechnieken onderscheiden:

- Kenmerken behorende bij de oude organisatie worden negatief weggezet door het gebrek aan aantrekkelijkheid van deze kenmerken en het gebrek aan verenigbaarheid van deze kenmerken met de nieuwe organisatie te benadrukken (Fiol, 2002).
Echter, zoals tijdens elke fusie, wordt een deel van de te realiseren synergieën bereikt door het wegnemen van overlap in bepaalde bedrijfsonderdelen van beide organisaties.
- Aangeven wat niet werkt in de oude organisatie (Fiol, 2002).
Wij [het management] denken echter dat we meer waarde voor onze aandeelhouders kunnen creëren als de middelen van de nieuwe groep gericht worden ingezet op de markten waar onze gecombineerde posities sterker zijn.

De hierboven beschreven omgekeerde associatie-, associatie- en dissociatietactieken worden in voorliggend artikel aangeduid als ‘linguïstische identiteitmarkeerders’. Deze term wordt in onderzoek van zowel Chreim (2002) als Fiol (2002) geïntroduceerd. Op basis van hun onderzoeken wordt verondersteld dat linguïstische identiteitmarkeerders in schriftelijke communicatie woorden, zinnen of aaneenschakelingen van zinnen zijn die de-identificatie van organisatieleden met de oude organisatie kunnen beïnvloeden. Dit komt overeen met wat in eerder onderzoek (Burke, 1969, in: Chreim, 2002) met associatie- en dissociatie-communicatiestrategieën is aangeduid.

ONDERZOEKSVRAAG

De drie soorten linguïstische identiteitmarkeerders blijken op basis van eerder onderzoek van invloed op de-identificatie (Chreim, 2000; Fiol, 2002). In het onderzoek waar hier verslag van wordt gedaan, is verondersteld dat de invloed van verschillende soorten linguïstische identiteitmarkeerders op de-identifica-

tie van organisatieleden anders is voor organisatieleden die zich relatief sterk en organisatieleden die zich relatief zwak identificeren met de oude organisatie. Die groepering is in het onderzoek ook aangebracht. De aanname is gebaseerd op het onderzoek van Fiol (2002), waarin wordt verondersteld dat de organisatie-identificatie van de individuen met de oude organisatie bepaalt in hoeverre de-identificatie 'nodig is' tijdens organisatieverandering.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze beïnvloeden verschillende soorten linguïstische identiteitmarkers in e-mails van het management de de-identificatie van werknemers die zich in sterkere en werknemers die zich in mindere mate identificeerden met de oude organisatie in de eerste fase van een organisatieverandering?

3. Empirische illustratie

Om empirisch de invloed van de verschillende soorten linguïstische identiteitmarkers op individuele de-identificatie te onderzoeken, is een casestudy uitgevoerd bij een groot Nederlands bedrijf dat zich tijdens de dataverzameling in de de-identificatiefase van een organisatieverandering bevond. De onderzoekseenheden waren twaalf medewerkers van de Innovatieafdeling van de organisatie. Deze onderzoekseenheden zijn om verschillende redenen gekozen. Een daarvan was de assumptie dat deze medewerkers gevoeliger zouden zijn voor informatie over de organisatieverandering, aangezien zij niet tot de corebusiness van de organisatie behoorden en dus een relatief hoge mate van onzekerheid (bijvoorbeeld ten aanzien van baanbehoud) ervoeren. In de selectie van de onderzoekseenheden is geen rekening gehouden met aspecten als leeftijd en geslacht. Vooraf zijn de respondenten enkel gegroepeerd op basis van de mate van hun identificatie met de oude organisatie. Of zij zich relatief sterk ('sterk') of relatief zwak ('zwak') met de organisatie identificeerden, is bepaald aan de hand van de Nederlandse vertaling van de Mael en Ashforth-vijfpuntsschaal (1991, in: Van Knippenberg, Van Knippenberg, Van Knippenberg en Van Knippenberg, 2001). De respondenten binnen elk van de twee groepen bleken zich ongeveer in dezelfde mate met de 'oude' organisatie te identificeren. De twaalf respondenten konden evenredig in de groepen 'sterk' en 'zwak' worden ingedeeld.

DATAVERZAMELINSTRUMENTEN

De dataverzameling bestond uit een kwantitatieve vragenlijst, een corpusanalyse en een kwalitatief interview.

Kwantitatieve vragenlijst

Naast het gebruik van de Mael en Ashforth-schaal zijn twee vragen omtrent organisatie-identificatie aan de respondenten voorgelegd. De eerste vraag ging na in hoeverre de respondent (m/v) zijn lidmaatschap van de oude organisatie

meenam in zijn zelfbeschrijving (Van Knippenberg en Sleebos, 2006). Was dat het geval, dan identificeerde hij zich relatief sterk met de organisatie. De tweede vraag hield in of hij dacht dat zijn kennissen een positief of negatief beeld van hem hadden, gebaseerd op zijn lidmaatschap van de oude organisatie. Verondersteld werd dat wanneer de respondent deze vraag positief beantwoordde, hij zich in relatief sterke mate identificeerde met de organisatie (Smids, Pruyn en Van Riel, 2001). Ten slotte is aan de respondent gevraagd zichzelf met drie woorden te beschrijven, die hem uniek maken, die al voor langere tijd op hem van toepassing zijn en centraal staan in zijn leven. Dezelfde vraag is hem nogmaals voorgelegd, maar dan met betrekking tot de oude organisatie. Een overlap in het antwoord op deze vragen veronderstelt een relatief sterkere mate van organisatie-identificatie (Dutton, Dukerich en Harquail, 1994).

Corpusanalyse

Het corpus bestond uit twee e-mails van het management die gedurende de de-identificatiefase van de organisatieverandering onder de medewerkers zijn verspreid. E-mail was voor het management van de organisatie een gebruikelijk medium om individuele werknemers informatie over de organisatieverandering te verschaffen. De twee e-mails zijn geselecteerd op basis van het aantal en de verscheidenheid aan linguïstische identiteitmarkeerders die zij bevatten. Deze e-mails zijn aan de twaalf respondenten voorgelegd met de vraag *de woorden en/of (aaneenschakelingen van) zinnen te markeren die ertoe leidden dat zij minder binding voelden met de organisatie en/of zichzelf minder herkennen in de organisatie, waardoor zij de 'oude' organisatie gingen loslaten en het idee accepteerden dat de organisatie er in de toekomst anders uit zou gaan zien.*

De corpusanalyse behelsde het *ex ante* onderdeel van de dataverzameling. Het exploratieve karakter van het onderzoek bood ruimte om op basis van de markeringen van de respondenten tot inzichten te komen over de relatie tussen linguïstische identiteitmarkeerders en de-identificatie, die nog niet eerder in de literatuur naar voren waren gekomen.

Kwalitatief interview

Het kwalitatieve interview behelsde het *ex post* gedeelte van de dataverzameling. Tijdens een halfgestructureerd interview van een uur is achterhaald waarom een respondent een bepaald tekstgedeelte heeft gemarkeerd. Op basis van dit antwoord is door de onderzoekers bepaald of een gemarkeerd tekstgedeelte voor de respondent een associatie-, dissociatie- of omgekeerde associatietactiek was. Daarbij is steeds voor ogen gehouden of de identificatie van de medewerkers met de oude organisatie een rol speelde in de relatie tussen de markering en de de-identificatie met de oude organisatie. Voorafgaand aan de interviews is door de onderzoekers op basis van de literatuur een eigen analyse uitgevoerd op de twee e-mails. Daarin zijn de omgekeerde associatie-, associatie- en dissociatietactieken bepaald. Deze analyse is tijdens het interview aan de respondenten voorgelegd.

4. Resultaten

In deze paragraaf wordt een voorbeeld gegeven van de wijze waarop de resultaten zijn vergaard. Hieronder volgen drie passages uit een van de twee e-mails. Enkele markeringen die de respondenten in deze passages hebben aangebracht, worden daaronder besproken. De romeins genummerde, cursief gezette fragmenten verwijzen naar de verschillende technieken, waarvan de invulling in de daarna gegeven toelichting op dezelfde wijze is gezet.

Figuur 2. Enkele passages uit een e-mail

Beste collega's,

1. Graag wil ik met jullie delen dat onze organisatie en organisatie X* overeenstemming hebben bereikt over het (I) *samengaan* van onze beide bedrijven. Ik raad je aan het persbericht te lezen (...).
3. Deze gebeurtenis luidt het begin in van een nieuwe fase voor onze organisatie. Het *samengaan* met organisatie X levert de één na grootste organisatie van Europa en de vijfde van de wereld op.
(II) *De nieuwe combinatie zal wereldwijd een leidende speler worden op het gebied van retail organisaties met 46 miljoen cliënten in zeven kernmarkten. De nieuwe groep wordt ook een vooraanstaande investment organisatie, de grootste institutionele vermogensbeheerder en de op zeven na grootste wealth manager ter wereld.* Als gevolg van de overeenkomsten in strategie en cultuur, de uitstekende productkennis en het omvangrijke distributienetwerk van beide organisaties, zal de combinatie van onze organisatie en organisatie X een gedegen groei genereren op lange termijn en aanzienlijke synergieën realiseren zowel wat kosten als de opbrengsten betreft.
11. De consolidatie in de financiële sector — en in het internationale bedrijfsleven in het algemeen — is een realiteit in de wereld van nu. In de afgelopen jaren hebben wij allemaal hard gewerkt aan het verder uitbouwen van de waarde van de organisatie ten behoeve van onze aandeelhouders en andere belanghebbenden. (III) *Hiermee wilden wij ook onze positie versterken om actief te kunnen deelnemen aan een eventueel consolidatieproces.* Dit betaalt zich terug, aangezien wij partij zijn in de grootste voorgenomen transactie ooit in de financiële sector. Een transactie waarmee we een krachtige en grote combinatie kunnen vormen die onze cliënten de best mogelijke producten en diensten zal blijven bieden. De voor de organisatie zo belangrijke onderwerpen als onze klantgerichtheid en excellente producten, (IV) *onze waarden en business principles...*

* Om de anonimiteit te waarborgen, zijn de namen van de organisaties hier weggelaten.

Inventarisatie van bovenstaande passages brengt voorbeelden van alle drie de technieken aan het licht. We laten zien hoe formuleringen achtereenvolgens aanleiding geven tot het toepassen van de associatietechniek, de omgekeerde associatietechniek en de dissociatietechniek.

Voorbeeld van een associatietechniek

Er zijn in deze passage twee (aaneenschakelingen van) woorden door de respondenten gemarkeerd die behoren tot de associatietechniek (I, II) '*positief beeld ten aanzien van de toekomstige organisatie*'. Zowel 'sterke' als 'zwakke' respondenten hebben deze woorden aangeduid als zinsneden die de verbinding met de oude organisatie doen verminderen. Het gaat om de woorden 'samen-gaan' in regel 2 en 'De nieuwe combinatie (...) wealth manager ter wereld' in regel 5-7.

Het woord ‘samengaan’ heeft voor twee ‘sterke’ en vier ‘zwakke’ respondenten een positieve connotatie ten aanzien van de toekomstige organisatie. Echter, deze respondenten geven aan dat dit woord volgens hen geen juiste weergave van de werkelijkheid is, aangezien er in hun ogen sprake is van een overname en niet van een ‘samengaan’. Doordat het management ervoor kiest de situatie als ‘samengaan’ te omschrijven, nam de achterdocht ten aanzien van het management van de oude organisatie toe. Dit leidde bij de respondenten tot afwijzend gedrag naar het management; een actieve separatie van de oude organisatie. Dit resulteerde weer in een positieve relatie met de-identificatie.

Voorbeeld van een omgekeerde associatietechniek

In de laatste zin van de passage, regel 18, wordt gesproken over ‘onze waarden en business principles’. Dit is een voorbeeld van een omgekeerde associatietechniek: (IV) *‘dualisme tussen een extern ‘zij-’ en een intern ‘wij’-gevoel’*. Voor een organisatie onder normale omstandigheden wordt door het woord ‘onze’ een ‘wij’-gevoel gecreëerd. Tijdens een organisatieverandering kan deze associatietechniek leiden tot een sterke identificatie met de oude organisatie, waardoor de-identificatie wordt tegengewerkt (Chreim, 2002). Dit bleek uit het empirisch onderzoek slechts voor twee respondenten (beiden ‘sterk’) te gelden. Vier andere respondenten (allen ‘zwak’), hebben de woorden ‘onze waarden en business principles’ gemarkeerd, omdat ze juist een losmaking van de oude organisatie zouden bevorderen. Twee van deze respondenten waren van mening dat de woorden een ‘wij’-gevoel creëerden, dat volgens hen niet strookte met de werkelijkheid: ‘ik geloof niet zo in het ‘wij’-gevoel. Het bewijs ligt hier op tafel: door de overname gaan 10.000 plaatsen verdwijnen. Zo ‘wij’ zijn we dus niet.’ Een andere ‘zwakke’ respondent gaf aan dat dezelfde gemarkeerde woorden ervoor zorgden dat hij zich minder herkende in de eigenschappen van de oude organisatie: ‘er wordt nog te lang vastgehouden aan dat ‘wij’ van de oude organisatie (...). In de communicatie de afgelopen maanden is nog te lang hoop geweest en ontkenning dat de oude organisatie gaat veranderen.’ Een andere ‘zwakke’ respondent zette zich af tegen het gecreëerde ‘wij’, de organisatie en met name tegen zijn collega’s, omdat hij zich niet wilde binden aan ‘iets dat straks weggaat’.

Voorbeeld van een dissociatietechniek

In de regels 13 en 14 wordt naar het verleden verwezen: *wilden*. In het onderzoek heeft zowel een ‘zwakke’ als een ‘sterke’ respondent het woord gemarkeerd. Het woord behoort tot de dissociatietechniek (III) *‘aangeven wat niet werkt in de oude organisatie’*. Bij twee ‘zwakke’ respondenten is een relatie gevonden tussen woorden die aangeven wat niet werkt in de oude organisatie en het vertrouwen in de organisatie. Deze relatie is negatief van aard en daarmee positief van invloed op de-identificatie. Een ‘zwakke’ respondent vond dat het woord ‘wilden’ een ‘realisme van feiten’ aangaf dat de organisatie nu niet goed functioneerde: ‘we kunnen allemaal intern wel vinden dat we de beste zijn, maar de aandeelhouders straffen ons gewoon keihard af, dus moeten we

afscheid nemen van de oude organisatie'. De andere 'zwakke' respondent was het hiermee eens, al was hij van mening dat de organisatie het al goed deed, waardoor de toekomstige organisatie alleen maar nog meer kansen biedt om het beter te doen. In beide gevallen had de zin dus een positief effect op de de-identificatie, al was de reden verschillend.

Een 'sterke' respondent was echter van mening dat de verleden tijd die gebruikt wordt impliceert dat de organisatie het niet goed heeft gedaan en daarom in een suboptimale situatie zit. Hierover concludeerde ze: 'het is niet vanuit het positieve dat we hier nu staan: wie zegt dat het in de toekomst beter wordt?'

En: we worden in een underdogpositie geplaatst, daardoor 'zie ik de oude organisatie positiever dan de nieuwe situatie waarin we terecht gaan komen'. De zin leidde bij deze 'sterke' respondent tot een sterkere binding met de oude organisatie en was dus negatief van invloed op de-identificatie.

De voorbeelden in deze paragraaf geven aan hoe de onderzoekers de resultaten hebben geïnventariseerd. Uit de voorbeelden blijkt eveneens dat dezelfde technieken tot verschillende reacties bij de respondenten konden leiden. In de conclusie gaan we hier dieper op in.

5. Conclusie

Op basis van de bevindingen wordt hieronder per linguïstische identiteit-markeerder aangegeven hoe de onderliggende technieken de de-identificatie beïnvloeden van werknemers die zich in meerdere of mindere mate identificeren met de oude organisatie. Bij iedere markeerder is een tabel toegevoegd waarin per techniek de relatie (positief + en negatief –) ten aanzien van intrinsieke en extrinsieke de-identificatie wordt aangegeven. Iedere + en – staat voor één respondent. Bij de omgekeerde associatietechniek zal de tabel worden toegelicht, zodat de leesbaarheid van de tabellen wordt vergroot.

In het algemeen kan gesteld worden dat de mate waarin de medewerkers zichzelf identificeerden met de oude organisatie, niet systematisch andere resultaten opleverde in de wijze waarop de identiteitmarkeerders uit de e-mails hun de-identificatie beïnvloedden. Toch zijn er ook uitzonderingen geconstateerd, evenals tegenstrijdigheden die aanleiding kunnen geven tot nader onderzoek.

Omgekeerde associatietactiek

De omgekeerde associatietechnieken bleken naar aanleiding van het literatuuronderzoek negatief gerelateerd aan de-identificatie, omdat zij identificatie met de oude organisatie versterken. *In tegenstelling tot deze aanname, bleken in het onderzoek de omgekeerde associatietechnieken bij de meeste respondenten tot de-identificatie te leiden.* Een negatieve relatie tussen omgekeerde associatietechnieken en de-identificatie is echter ook gevonden bij zowel 'sterke' als 'zwakke' respondenten. Uit tabel 1 blijkt dat bij zeven respondenten een relatie is gevonden tussen de techniek 'het uitdrukken van organisationele

bezorgdheid voor het individu' en de-identificatie. Bij drie respondenten was dit een positieve relatie (+) met intrinsieke de-identificatie: bij één 'zwakke' respondent leidde de zin die deze techniek uitdrukte ertoe dat hij zich minder vereenzelvigde met de waarden van de oude organisatie (W); bij twee – eveneens 'zwakke' – respondenten leidde de techniek ertoe dat zij zich minder vereenzelvigden met de eigenschappen die behoorden tot de oude organisatie (E). Het uitdrukken van organisationele bezorgdheid had bij vier respondenten tot gevolg dat zij extrinsieke de-identificatie met de oude organisatie ervoeren. Bij drie van hen (waarbij twee zich sterk identificeerden met de oude organisatie en één zich minder identificeerde) leidde het ertoe dat zij afwijzend gedrag naar het management (A) gingen vertonen; bij één 'zwakke' respondent zorgde deze techniek ervoor dat hij zich uitte over aspecten van de organisatie (U) die hij verwerpelijk vond.

Tabel 1. Inventarisatie omgekeerde associatietechnieken

Omgek. associatie- technieken	Organisationele bezorgdheid				Promoten van gedeelde waarden en normen				Wij/zij extern				Wij/zij intern				Roemen van bijdragen v/t individu	
De-identif.	Intrinsiek		Extrinsiek		Intrinsiek			Extr	Intrinsiek			Extr	Intr	Extrinsiek		Intr	Extr	
	W*	E	U	A	W	E	V	A	W	E	V	O	E	A	O	V	O	
Sterk				++	+ −	− −	++ −	++	− −		−		+	+++				
Zwak	+	++	+	+	−	++	−		++	+		+	+	+++	− − −	+	−	

* De afkortingen staan voor de verschillende dimensies van de-identificatie. De afkortingen worden verklaard in de operationalisatie van het begrip de-identificatie.

Associatietactie

De associatietechnieken zijn op basis van het literatuuronderzoek positief gerelateerd verondersteld aan de-identificatie, aangezien zij worden ingezet om positieve associatie met de toekomstige situatie te bewerkstelligen.

Uit het empirisch onderzoek bleek de-identificatie zowel bij 'sterke' als 'zwakke' respondenten versterkt te worden door associatietechnieken. De 'zwakke' respondenten gaven aan dat de associatietechnieken ervoor zorgden dat ze zich meer vereenzelvigden met de oude organisatie. Dat leidde opmerkelijk genoeg eveneens tot meer vertrouwen in de nieuwe organisatie. Dit is opvallend, aangezien de de-identificatie van deze 'zwakke' respondenten gebaseerd was op meer vertrouwen in de oude organisatie, terwijl zij relatief laag scoorden op 'identificatie met de oude organisatie'. Een verklaring voor deze bevinding is op basis van het onderzoek niet gevonden.

Uit het onderzoek bleken associatietechnieken bij de helft van alle 'sterke' respondenten te leiden tot gedragingen die duiden op een actieve separatie van de oude organisatie. Een dergelijke relatie is voor de overige 'sterke' respondenten niet gevonden.

Tabel 2. Inventarisatie associatietechnieken

Associatie-technieken	Confluence			Positief beeld t.a.v. de toekomst					
	Intrinsiek		Extrinsiek	Intrinsiek			Extrinsiek		
	W	V	A	W	E	V	U	A	O
Sterk	+	+		++ -	+	++		++	+
Zwak	+++	+	+	++++	+	---	----	++++	+

Dissociatietactieken

Op basis van het literatuuronderzoek werd voorafgaand aan dit onderzoek verondersteld dat dissociatietechnieken linguïstische identiteitmarkeerders zijn, die de-identificatie positief kunnen beïnvloeden. *In de empirie werd deze aanname bevestigd.* Er was echter sprake van twee uitzonderingen: bij één ‘sterke’ respondent kwam een negatieve relatie ten aanzien van een dissociatietechniek en intrinsieke de-identificatie naar voren. Bij één ‘zwakke’ respondent is een negatieve relatie ten aanzien van een dissociatietechniek en extrinsieke de-identificatie gevonden. Met name de negatieve relatie bij de ‘zwakke’ respondent is opvallend, ervan uitgaande dat deze respondent zich relatief minder identificeerde met de oude organisatie. Een verklaring voor deze bevinding is op basis van dit onderzoek niet gevonden.

Tabel 3. Inventarisatie dissociatietechnieken

Dissociatie-technieken	Gebrek aan verenigbaarheid				Aangeven wat niet werkt in de oude organisatie		
	Intrinsiek		Extrinsiek		Intrinsiek	Extrinsiek	
	E	V	U	A	V	A	O
Sterk	+++	+++	++	+++	-	+	+
Zwak	+	+++	+	+++	++	++	-

Op basis van de bevindingen lijkt het erop dat:

- de aannames op basis van de theorie niet in alle gevallen stroken met de resultaten van het onderzoek onder de twaalf medewerkers;
- alle drie de tactieken de-identificatie kunnen bevorderen, ongeacht de mate waarin de medewerkers zich identificeerden met de oude organisatie;
- de dissociatietechnieken in de meeste gevallen echter positief van invloed bleken op de-identificatie;
- in de meeste gevallen de verschillende technieken binnen de groepen ‘sterke’ en ‘zwakke’ respondenten tot eenzelfde relatie ten aanzien van de-identificatie (d.w.z. positief of negatief) leidden;

- eenzelfde boodschapelement aanzienlijke interpretatieverschillen bij medewerkers teweeg kan brengen. Er moet dus voor ogen gehouden worden dat een bewuste inzet van linguïstische tekstmarkeerders niet noodzakelijk tot het gewenste effect van de-identificatie leidt.

6. Implicaties voor de praktijk

Dit artikel geeft het management van grote organisaties inzicht hoe bepaalde technieken in schriftelijke communicatie de de-identificatie van medewerkers met de oude organisatie beïnvloeden.

Hoewel het kleinschalig van aard was, heeft het onderzoek dat in dit artikel is besproken een interessant onderwerp aangekaart, waarbij een verband is gelegd tussen communicatietechnieken en identificatie van medewerkers met de oude organisatie. Het management kan door bepaalde technieken bewust in zijn communicatie te verwerken, de veranderingsbereidheid van de organisatie vergroten. In het artikel zijn drie technieken naar voren gekomen, die zowel bij medewerkers die zich sterk als bij medewerkers die zich zwak identificeerden met de oude organisatie, tot de-identificatie leidden:

- zinnen waarin het management zijn bezorgdheid voor het individu uit (omgekeerde associatietechniek);
- zinnen die aangeven dat bepaalde gebruiken uit het verleden ook in de nieuwe organisatie blijven bestaan (confluence; een associatietechniek);
- zinnen die kenmerken behorende bij de oude organisatie negatief neerzetten en het gebrek aan verenigbaarheid van deze kenmerken met de nieuwe organisatie benadrukken (dissociatietechniek).

Het management dient zich in zijn keuze van de technieken altijd bewust te zijn van de mate waarin de individuele medewerkers zich identificeren met de oude organisatie. Op die manier kan de veranderingsbereidheid van de medewerkers gericht worden beïnvloed.

Noot

1. De namen van de organisaties zijn geanonimiseerd.

Literatuur

- Cheney, G. – The rhetoric of identification and the study of organizational communication. – In: *Quarterly Journal of Speech* (1983) 69, p. 143-158
- Chreim, S. – Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. – In: *Human Relations* (2002) 55, p. 1117-1137
- Dutton, J.E., J. Dukerich, en C. Harquail – Organizational images and member identification. – In: *Administrative Science Quarterly* (1994) 39, p. 239-263

- Fiol, C.M. – Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. – In: *Organization Science* (2002), 13, p. 653-666
- Knippenberg, D. van, en E. Sleebos – Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange and job attitudes. – In: *Journal of Organizational Behavior* (2006) 27, p. 571-584
- Knippenberg, A. van, B. van Knippenberg, C. van Knippenberg, en D. van Knippenberg – Identificatie met de organisatie, een meetinstrument. – In: *Gedrag en organisatie* (2001) 14, p. 67-72
- Kreiner, G.E., en B. Ashforth – Evidence toward an expanded model of organizational identification. In: *Journal of Organizational Behavior* (2004) 25, p. 1-27
- Mills, M., P. Bettis, J. Miller, en R. Nolan – Experiences of Academic Unit Reorganization: Organizational Identity and Identification in Organizational Change. – In: *The Review of Higher Education* (2005) 28, p. 597-619
- Smidts, A., A. Pruyn, en C van Riel – The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. – In: *The Academy of Management Journal* (2001) 44, p. 1051-1062

Media:

Teleac-cursus 'Verandermanagement' (deel 2: de startfase).